7.4. Les PME devraient avoir une vraie politique salariale

«La politique salariale est le ciment de la gestion du personnel. Elle veille à ce que l'employeur puisse vraiment maîtriser son entreprise. Une bonne politique des salaires veille à ce que l'employeur ne paie pas trop alors que ses collaborateurs considèrent recevoir un salaire en rapport avec le travail presté,» souligne d'emblée Cindy Rowe, consultante PME chez SD-Worx. Bert Verbeke

«Dans une PME, il n'est généralement pas vraiment question de politique salariale,» constate Cindy Rowe. «Les travailleurs qui ont la même fonction sont souvent rémunérés de manière fort différente. C'est dû au fait que lorsque le salaire est déterminé au moment où le travailleur entre en service, on part des exigences du travailleur et la situation du moment - pénurie de main d'œuvre, par exemple - et que l'on accorde une augmentation de salaire lorsque ledit travailleur le demande. Lorsqu'on met sur pied une politique salariale, il vaut donc mieux ne pas démarrer de la situation existante et faire de préférence abstraction du salaire existant.»

Peu de liberté de négociation lors du recrutement

Une enquête récente de SD Worx fait apparaître que dans la plupart des PME, le salaire n'est pas un obstacle dans les entretiens d'embauche. C'est remarquable compte tenu du fait qu'un tiers des PME ignore ce que sont les salaires usuels pratiqués sur le marché du travail. Ce sont surtout les petites PME - 1 à 9 salariés - qui semblent souvent ne pas être au courant. Un fait est certain, près de deux tiers des PME laissent peu ou pas de liberté de négociation en matière de salaire. Un tiers des PME n'a pas de politique salariale lors des recrutements. Dans ce type d'entreprise, les salariés potentiels disposent de beaucoup de liberté pour discuter de leur futur salaire. L'application d'une politique déterminée en matière de négociations salariales est en partie dépendante de la taille de l'entreprise. Plus la PME est grande, plus la politique est stricte. Dans les petites PME, la liberté de parler de salaire est souvent bien plus grande. Dans les tout petites PME - 1 à 5 salariés -, la tendance est à nouveau inversée: la politique salariale qui y est menée se révèle généralement très fixe et stricte.

La politique salariale en tant qu'outil RH

«L'attrait d'un employeur va au-delà du salaire. Mais il est certain, qu'un salarié qui recherche un nouvel employeur se laissera souvent guidé par le salaire car en tant que non-initié, il ne peut pas encore juger beaucoup d'autres facteurs. En temps de crise, et très certainement aussi après une récession, les collaborateurs choisissent de préférence un employeur qui a réfléchi à sa politique salariale. Un système de rémunération transparent a également pour avantage qu'un candidat salarié dispose d'une meilleure vision de ses possibilités de croissance dans l'entreprise. Cela offre des perspectives d'avenir et peut à plus long terme éviter une frustration si certaines attentes apparaissaient non réalistes,» conclut Cindy Rowe.

Comment déterminer une politique salariale?

«Pour déterminer une politique salariale, SD Worx tient compte de deux facteurs. En premier lieu, il s'agit de données de marché qui sont benchmarquées sur la' base des salaires calculés par nous pour les clients et, ensuite du poids interne des fonctions. Ce 'poids' est déterminé sur la base de critères objectifs comme, entre autres, la formation, l'expérience, la responsabilité, une fonction dirigeante, etc.

Par la suite, les ensembles salariaux sont réalisés en fonction des possibilités de l'entreprise, des composantes salariales les plus usuelles sur le marché et des éléments de rémunération alternatifs acceptés par les différents services d'inspection.

Ce n'est qu'après que nous confrontons la situation existante dans une entreprise à la politique 'souhaitée' et examinons comme les harmoniser sans que les travailleurs n'aient à accepter une réduction de salaire. En tout cas, la politique salariale menée doit appuyer la stratégie de l'entreprise et aider à réaliser les objectifs fixés.»

Quels sont les facteurs qui déterminent le salaire?

«Le salaire que le travailleur reçoit dépend donc d'une part du poids de sa fonction et des salaires usuels sur le marché, d'autre part de ses prestations. Du moins, lorsqu'une entreprise choisit de différencier les salaires individuellement. On notera que les critères qui déterminent la différenciation sont établis de manière objective, sont mesurables et évalués de la même manière - de préférence objective - dans l'entreprise,» explique Cindy Rowe. «Lorsqu'on opte pour un système non différencié comme pour des salaires fondés sur des barèmes, ce sont le poids de la fonction et souvent l'expérience ou l'ancienneté qui déterminent le salaire.»

La composition du salaire dépend à nouveau du type de fonction. «Ainsi, il va de soi que des objectifs à atteindre seront plutôt rémunérés au moyen d'un salaire variable, par exemple, un bonus. Pour les fonctions où il n 'y a pas d'impact direct sur les résultats à atteindre - comme des fonctions administratives et de soutien -, l'attribution d'un bonus individuel sera moins évidente. Ces fonctions répondent donc avant tout à une typologie salariale fixe.»

La transparence est essentielle

Selon Cindy Rowe, le degré de confiance que les salariés ont dans la politique salariale pratiquée est plus importante que l'importance du salaire. «La clarté et la transparence sont donc essentielles. C'est possible en créant un système salarial qui est facile à comprendre tant pour le travailleur que le dirigeant, et en le mettant à disposition du personnel par le biais d'un mode d'emploi ou d'une publication sur intranet. Dès que l'on travaille avec des paramètres objectifs comme le poids de la fonction, des objectifs mesurables et des critères d'évaluation, il n'y a plus de raison de ne pas les communiquer. Ce n'est que lorsque l'on est conscient que la politique menée n'est pas 'honnête' que les employeurs choisissent d'avoir des règles vagues. Cela favorise l'insatisfaction des salariés car ils ont le sentiment d'être lésés.»

Que gagne mon collègue?

«Selon moi, il n'est pas nécessaire que les travailleurs connaissent les salaires des autres,» poursuit Cindy Rowe. «Il suffit qu'ils connaissent les règles de base du système salarial et sachent quelles fonctions appartiennent à quelle catégorie de salaires. Je suis cependant partisane de rendre public toutes les descriptions de fonction au sein de l'entreprise. Un salarié qui a de l'ambition sera ainsi plutôt tenté d'examiner les exigences d'une autre fonction plutôt que le salaire qui s'y rattache. D'autre part, les employeurs constatent aujourd'hui de plus en plus que les salariés se livrent à des comparaisons et cela ne se limite pas aux travailleurs. Il est donc un peu utopique de penser que les salaires resteront secrets.»

SieCom : pas de salaires élevés pour attirer des candidats

«Chez SieCom à Aartselaar - fournisseurs de plateformes Siemens Open Communication et de centraux téléphoniques IP Panasonic - un salaire sain est une exigence de base dans un contrat de travail,» déclare Gie Laurijssen, managing partner chez SieCom. «On n'obtient pas de la motivation avec un salaire plus élevé. La motivation supplémentaire vient plutôt par l'implication, la reconnaissance, la politique de formation avec des courbes d'apprentissage serrées, des mesures de performances, des accords de résultats et des possibilités de carrière. La politique salariale est aussi déterminée par le marché – intégrateurs ICT – où nous nous situons.

Nous n'allons d'ailleurs jamais promettre des salaires élevés pour attirer des candidats.» Les salaires sont analysés annuellement en détail pour chaque collaborateur. «Nous comparons au moyen d'informations sur le marché et selon la fonction et l'expérience de ce qu'est un 'salaire sain'. Ensuite, nous évaluons l'implication de l'année d'avant. Nous examinons en l'occurrence les collaborateurs pres tant le plus et de manière moyenne. Nous les confrontons parfois avec leur propre salaire. Cela permet d'apprendre beaucoup.»

Les collaborateurs savent les uns des autres que de bonnes performances débouchent sur des bonus plus élevés. «Plus de 90 % de nos collaborateurs ont déjà un bonus. L'objectif est d'aller le plus vite possible à 100 %. Ici, la motivation est la suivante: si l'entreprise tourne bien, nous le devons également au personnel. Nous avons récemment bouclé notre exercice sur un record obtenu grâce aux résultats élevés des trois derniers mois. Un des incentives n'était autre que la rémunération 'supplémentaire' dont pouvaient profiter les 53 collaborateurs,» conclut Gie Laurijssen.

PME KMO Magazine N° 284 – November 2009

PMEKMO Magazine